

## EL NIVEL DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS EMPRESAS ASEGURADORAS EN ESPAÑA Y EN EL RESTO DE EUROPA: UN ESTUDIO COMPARATIVO

Nora Lado Cousté\*; Alberto Maydeu Olivares\*\* y Miguel Ángel Martínez Martínez\*\*\*

### Resumen

---

En la última década el concepto de orientación hacia el mercado ha despertado un interés creciente tanto a nivel académico como empresarial (Webster, 1994, Grönross, 1989). Según Day (1992) la Orientación al Mercado (OM) ocupa hoy un papel central en las discusiones sobre estrategia empresarial. A pesar de ello, son muy escasas las investigaciones sobre este tema, sobre todo a nivel europeo.

Con esta investigación buscamos extender y ampliar a nivel europeo estudios previos sobre el grado de Orientación al Mercado en las empresas. Para ello, partimos del resultado de investigaciones anteriores, donde se presenta el marco teórico y se realiza un primer estudio empírico sobre el grado de orientación al mercado de las empresas aseguradoras españolas y belgas (Lado, Maydeu-Olivares y Rivera, en prensa). Basándonos en los resultados de dichas investigaciones se purifica la escala de medida del grado de OM.

Con dicha escala nos planteamos investigar cuál es el grado o intensidad media con que las empresas aseguradoras se orientan al mercado en Europa y comparar dicho nivel medio con el obtenido para el caso de las empresas españolas.

---

Palabras Claves: Marketing de Servicios, Orientación al Mercado, Sector Seguros.

\* Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Carlos III de Madrid, C/ Madrid, 126 - 28903 Getafe (Madrid). Teléfono: 624 96 40. Fax: 624 96 08. Email: nora@eco.uc3m.es.

\*\* Universidad de Barcelona

\*\*\* Universidad de Alcalá de Henares.



**EL NIVEL DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS EMPRESAS  
ASEGURADORAS EN ESPAÑA Y EN EL RESTO DE EUROPA: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO**

Nora Lado Cousté<sup>1</sup>

Alberto Maydeu Olivares

(UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID)

Miguel Ángel Martínez Martínez

(UNIVERSIDAD DE ALCALÁ HENARES)

**RESUMEN**

En la última década el concepto de orientación hacia el mercado ha despertado un interés creciente tanto en a nivel académico como empresarial (Webster, 1994, Grönross, 1989). Según Day (1992) la Orientación al Mercado (OM) ocupa hoy un papel central en las discusiones sobre estrategia empresarial. A pesar de ello, son muy escasas las investigaciones sobre este tema, sobre todo a nivel europeo.

Con esta investigación buscamos extender y ampliar a nivel europeo estudios previos sobre el grado de Orientación al Mercado de las empresas. Para ello, partimos del resultado de investigaciones anteriores, donde se presenta el marco teórico y se realiza un primer estudio empírico sobre el grado de orientación al mercado de las empresas aseguradoras españolas y belgas (Lado, Maydeu-Olivares y Rivera, en prensa). Basándonos en los resultados de dichas investigaciones se purifica la escala de medida del grado de OM.

Con dicha escala nos planteamos investigar cuál es el grado o intensidad media con que las empresas aseguradoras se orientan al mercado en Europa y comparar dicho nivel medio con el obtenido para el caso de las empresas españolas.

**Palabras clave:** Marketing de Servicios, Orientación al Mercado, Sector Seguros.

---

<sup>1</sup> Universidad Carlos III de Madrid  
Depto. Economía de la Empresa  
C/ Madrid 126 - 28905 Getafe - Madrid  
Fax.(91) 624 96 08 - Tel. (91) 624 96 40  
e-mail nora@eco.uc3m.es



# **EL NIVEL DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS EMPRESAS ASEGURADORAS EN ESPAÑA Y EN EL RESTO DE EUROPA: UN ESTUDIO COMPARATIVO**

## **1. INTRODUCCIÓN**

Los gustos y los comportamientos cada vez más cambiantes de los consumidores, el avance tecnológico, el acortamiento en los ciclos de vida de los productos y el aumento de la rivalidad competitiva, requieren, por parte de las empresas, un mayor desarrollo de su capacidad para generar información sobre el mercado, analizarla y dar respuesta a estos cambios. Esta conducta organizativa de permanente observación, análisis y respuesta es englobada en la literatura reciente bajo el término orientación al mercado (OM). Los resultados de diversos estudios empíricos han mostrado que la intensidad en la OM de las empresas es un determinante de sus resultados económicos (Narver y Slater, 1990, Reukert, 1990, Kohli y Jaworski, 1993, Lambin, 1996, Llonch, 1993, Deng y Dart, 1994).

Por otro lado, el contexto de cada país, concretamente las diferencias en los sistemas de regulación y la cultura nacional, pueden afectar cómo las empresas responden a los cambios en el mercado y condicionar su nivel de orientación al mercado (Selnes, Jaworski, Kohli, 1996). A pesar de ello y de la importancia de la globalización y la integración de los mercados, sorprende el hecho de que la mayoría de los estudios sobre el grado o intensidad en la orientación al mercado de las empresas, se limiten a estudiar lo que ocurre en los mercados domésticos (salvo algunas excepciones, como por ejemplo: Selnes, Jaworski, Kohli, 1996, Wester, 1994).

Hemos diseñado la presente investigación considerando la importancia de avanzar en el estudio y en la medición del grado de OM de las empresas, así como la carencia de estudios a nivel europeo sobre el tema. En particular, en este trabajo empírico nos concentramos en las empresas aseguradoras europeas. Esta elección obedece al hecho de que en Europa el sector asegurador se ha visto enfrentado en los últimos tiempos a importantes cambios en su entorno competitivo, luego de haber estado operando durante décadas en condiciones de fuerte regulación y protegido de la competencia internacional. A partir de los últimos años, las

autoridades comunitarias han elaborado una serie de directivas con el objetivo de eliminar restricciones y discriminaciones entre empresas, homogeneizar los requisitos necesarios para la implantación y el desarrollo de la actividad aseguradora y, en definitiva, liberalizar el ejercicio de ésta. La entrada en vigor de estas directivas ha significado un aumento importante en el nivel de competencia dentro sector y ha desencadenado importantes procesos de reestructuración de las empresas y los grupos aseguradores.

Además, la evolución del comportamiento de los clientes que cada vez son más exigentes respecto a la calidad de los servicios que se les presta, y menos fieles<sup>2</sup>, es otro factor que conduce al aumento de la rivalidad competitiva dentro del sector asegurador europeo.

En particular, España ha sido uno de los últimos países en implementar las directivas comunitarias, siendo también uno de los países europeos con menor penetración del seguro (Nuttney, 1995) y mayores perspectivas de crecimiento del sector. Por ello, es interesante realizar un estudio comparativo sobre la OM de las empresas aseguradoras españolas con respecto a las empresas de otros países europeos, las cuales compiten en mercados más maduros y desregulados con anterioridad.

En este contexto nos planteamos medir el grado, o la intensidad, con que las empresas aseguradoras europeas se orientan al mercado y, comparar el nivel medio de orientación hacia el mercado alcanzado por las empresas españolas con el nivel medio europeo.

En resumen, los objetivos que se buscan alcanzar con este trabajo empírico son :

- a) presentar una medida válida y fiable de la intensidad con que las empresas se orientan al mercado
- b) evaluar el nivel de orientación al mercado de las empresas aseguradoras en España y en el resto de Europa.
- c) comparar el nivel de orientación al mercado de las empresas españolas con el nivel medio europeo.

En la sección 2 se introducirá brevemente el concepto de orientación la mercado, especificando el modelo retenido para esta investigación. A continuación, en la sección 3 se presenta el estudio empírico, detallando las características de la metodología seguida, de la

---

<sup>2</sup> Para profundizar sobre estos aspectos ver M. A. Martínez Martínez, 1995.

muestra obtenida y del cuestionario utilizado. Seguidamente, en la sección 4, figuran los resultados obtenidos, de los cuales extraemos las conclusiones expuestas en la sección 5.

## **2. EL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO**

Según Narver y Slater (1990), la orientación al mercado es la estrategia competitiva que más eficiente y efectivamente genera las conductas necesarias para la creación de valor superior para el consumidor y, consecuentemente, proporciona a largo plazo resultados económicos superiores a las empresas. En consecuencia, las empresas que se orientan al mercado deben: (i) obtener y analizar toda la información relevante sobre el mercado, (ii) diseminar esta información entre las diversas áreas funcionales, para así coordinar y concertar la planificación estratégica y, (iii) diseñar e implementar sus acciones estratégicas con el objetivo de adaptarse satisfactoriamente a las condiciones del mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski y Kumar 1993). Así, una empresa estará más orientada al mercado cuanto mayor sea:

(a) la cantidad y calidad la información que obtenga sobre los gustos, necesidades y preferencias de sus clientes actuales y potenciales, así como sobre las estrategias y tácticas de los competidores y sobre la evolución de factores relevantes del entorno. Esta información puede obtenerse a través de contactos con los clientes y distribuidores, investigaciones de mercados, etc.

(b) el flujo de informaciones sobre el mercado entre los distintos departamentos y los diferentes niveles de la organización, sea a través de procedimientos formales o informales. Dado que las informaciones sobre el mercado pueden ser obtenidas por diferentes vías y departamentos su efectiva diseminación, tanto en sentido vertical como horizontal, proporciona a la organización la base de conocimientos compartidos necesaria para concertar las acciones estratégicas.

(c) la capacidad para responder con acciones estratégicas, tales como la selección de mercados objetivos, diseño y oferta de productos y servicios que satisfagan plenamente las necesidades actuales y anticipen las futuras, promoción y distribución de los productos de acuerdo a las preferencias de consumidores finales.

La orientación al mercado es pues una estrategia competitiva mediante la cual la empresa conoce y sigue la evolución del mercado. Según Lambin (1996) son cuatro los participantes o fuerzas del mercado a considerar: cliente final, cliente intermediario (distribuidor), competencia y entorno.

Las empresas para orientarse al mercado deben asignar sus recursos humanos y materiales de forma de (a) obtener y analizar información sobre necesidades, expectativas y comportamiento de los diferentes participantes del mercado. Esta información es incorporada para (b) desarrollar y diseñar planes de acción orientados al mercado, que son (c) implementados concertadamente con todos los niveles y áreas organizativas. Así, cada uno de los cuatro participantes del mercado previamente identificados se considera la dimensión “análisis” y la dimensión “acciones estratégicas”.

Para poder evaluar el nivel de OM de las empresas se utiliza para cada participante del mercado una sub-escala de análisis, otra de acciones, además de una sub-escala para medir el grado de coordinación interfuncional. Así, la OM queda definida por nueve componentes conductuales que figuran en la tabla N° 1, para cada uno de cuales se cuenta con su correspondiente sub-escala de medida.

-----  
Insertar Cuadro 1 aquí  
-----

### 3. METODOLOGÍA

La población objetivo de este trabajo se define como el conjunto de compañías de seguros que actúan en la Unión Europea que cumplen con los siguientes requisitos: a) que operen en seguros a particulares o seguros “de masas” b) que posean una participación de mercado superior a 0,05% y c) autonomía de gestión. La lista de empresas aseguradoras europeas se ha obtenido del anuario del Financial Times, 1995. Dado el tamaño de la población objetivo (450 empresas europeas y 104 españolas), se decidió enviar la encuesta a todas las entidades.

De acuerdo a los objetivos de la investigación, se consideró que los altos directivos eran las personas idóneas para evaluar el nivel de orientación al mercado y, por tanto, la



evaluación del grado de orientación al mercado de las empresas se obtiene a partir de las evaluaciones subjetivas por parte de los directivos de las empresas.

### 3.1 Cuestionario

El cuestionario utilizado consta de nueve subescalas, correspondientes a los nueve componentes ya enumerados de la orientación al mercado y, se inspira en el cuestionario diseñado por Lambin (1996). Lado, Maydeu-Olivares y Rivera (en prensa) utilizaron este cuestionario para investigar la orientación al mercado en muestras representativas de empresas aseguradoras en Bélgica y España, revelándose como un instrumento válido y fiable. Con todo, hemos considerado que el número de ítems del cuestionario original podía ser reducido a fin de evitar el cansancio de los respondentes, a la vez que algunos de los ítems podían ser re-escritos para facilitar su comprensión. Así, el cuestionario utilizado consta de 30 ítems en vez de los 36 ítems del cuestionario utilizado por Lado *et al.* (en prensa). Los ítems que componen este cuestionario revisado se incluyen como Apéndice 1. Estos ítems han sido formulados como afirmaciones que representan comportamientos ideales de una empresa orientada al mercado. La escala busca evaluar en qué medida las afirmaciones presentadas en cada ítem reflejan la realidad de la empresa. La escala utilizada va de 0 a 10, donde 0 indica que la afirmación “no se corresponde en nada” a la realidad de la empresa, 5 indica “que se corresponde más o menos” y 10 “que se corresponde totalmente”.

Utilizando este cuestionario revisado, investigaremos el grado de orientación al mercado en el conjunto de empresas de la Unión Europea intentando determinar si existen diferencias significativas en la orientación al mercado media entre las empresas españolas y las del resto de la Unión.

### 3.2. Muestra

Luego de enviar dos oleadas de cuestionarios se han recibido 33 cuestionarios de empresas españolas y 83 de empresas del resto de Europa. Una vez descartados los

cuestionarios incompletos, la muestra queda compuesta por 112 empresas aseguradoras europeas, de las cuales 32 son españolas.

Con el objetivo de evaluar la posible existencia de sesgos de no-respuesta, los cuestionarios fueron divididos en cuartiles en función de su fecha de recepción (Amstrong y Overton, 1977). Los resultados de aplicar un T-test entre los casos del primer y del cuarto cuartil, correspondientes respectivamente a los primeros y los últimos recibidos, indican que en ningún caso existen diferencias significativas en las respuestas a las nueve sub-escalas objeto del estudio.

En las tablas 1 y 2 figuran los datos sobre la muestra. Cabe destacar que la muestra alcanza a representar el 16,5% del total de primas de la UE. Sin embargo, su distribución por países difiere de la distribución de la población.

-----  
Insertar Tablas 1 y 2 aquí  
-----

#### 4. RESULTADOS

En primer lugar hemos investigado la fiabilidad de cada una de las sub-escalas. Tal como podemos apreciar en la tabla 3, todas estas sub-escalas alcanzan niveles de fiabilidad aceptables. Por ello, y dado el tamaño de las muestras, continuamos los análisis con las medidas correspondientes a los nueve componentes de la OM.

-----  
Insertar Tabla 3 aquí  
-----

En las Tablas 4 y 5 presentamos las medias, desviaciones típicas y coeficientes de correlación entre los nueve componentes de la orientación al mercado, tanto para la muestra de 80 empresas aseguradoras europeas, como para la muestra de 32 empresas aseguradoras españolas, que contestaron debidamente a nuestro cuestionario. Cada uno de los nueve componentes se calcula como la suma de las puntuaciones de los ítems de la sub-escala correspondiente. A la hora de interpretar los resultados es importante tener presente que el número de ítems no es el mismo en todas las subescalas. En consecuencia, podemos comparar los niveles obtenidos para cualquiera de los componente de la OM en ambas muestra pero, no tiene sentido la comparación de los niveles de los distintos los componentes entre sí.

-----  
Insertar Tablas 4 y 5 aquí  
-----

Como puede apreciarse en estas tablas, cuando comparamos ambas muestras, no se observan grandes diferencias en las medias y desviaciones típicas de ninguno de los 9 componentes de la orientación al mercado entre las dos muestras. Sí se observan, empero, algunas diferencias notables en las correlaciones entre estos componentes entre las dos muestras. Así, se constata que las relaciones entre las acciones hacia los distribuidores y las acciones hacia el entorno, así como entre la coordinación interfuncional y el análisis del cliente final, son claramente diferentes en las empresas aseguradoras española y europeas.

Estas diferencias en las correlaciones entre los componentes de la OM nos llevaron a replicar el análisis realizado con la versión anterior de este cuestionario, en el que se investigó la dimensionalidad del constructo de orientación al mercado. En un estudio anterior (Lado et al., en prensa), se ha hallado que la OM presentaba una estructura bidimensional en la cual la primera dimensión correspondía a un factor general de orientación al mercado, y la segunda dimensión era específica al país estudiado (Bélgica y España).

Aquí, utilizando los datos presentados en las Tablas 4 y 5, estimamos por máxima verosimilitud un modelo para el constructo de orientación al mercado. Los resultados

obtenidos se presentan en la Tabla 6. Como puede observarse en esta tabla en ambas muestras, un modelo unidimensional se ajusta bien a los datos

---

Insertar Tabla 6 aquí

---

Además, en dicha tabla aparecen las cargas factoriales de la dimensión de orientación al mercado en cada uno de sus componentes. Como puede apreciarse, todas las cargas factoriales son significativas. Sin embargo la inspección de los cargas factoriales estandarizadas nos indica que el peso relativo de los distintos componentes es algo diferente en ambas poblaciones. Así, el peso relativo de las acciones sobre el distribuidor es bastante más importante en el resto de Europa que en España, mientras que las acciones sobre el entorno tienen un peso relativo mayor en España que en el resto de Europa.

Finalmente, en la Tabla 7, comprobamos estadísticamente lo que ya habíamos observado al comparar las Tablas 4 y 5, es decir, que no existen diferencias significativas, cuando comparamos España y el resto de Europa, entre las medias de los distintos componentes. Como puede

---

Insertar Tabla 7 aquí

---

observarse en la Tabla 7, ninguno de los p-valores obtenidos se aproxima al p-valor crítico que resulta de aplicar un ajuste de Bonferroni,  $\alpha = .05/10 = .005$ . En esta tabla aparece también el estadístico correspondiente a la comparación entre los niveles globales de orientación al mercado en España y el resto de Europa.

## 5. CONCLUSIONES

Hemos obtenido, para una muestra de empresas aseguradoras europeas, una medida de su orientación hacia el mercado, la cual es un indicador del grado de análisis de los cambios que se suceden su entorno competitivo, así como de su capacidad de respuesta a estos cambios.

Para ello hemos partido de la escala de OM utilizada anteriormente en estudios empíricos del mercado asegurador español y belga (Lambin 1996) (Lado et al, en prensa.). Nuestros resultados indican que el trabajo de purificación del cuestionario, que hemos realizado, ha sido altamente provechoso en tanto en cuanto no solo ha reducido el número de ítems del cuestionario (y por tanto su tiempo de administración), sino que, al clarificar el contenido de las preguntas, hemos sido capaces de eliminar la segunda dimensión (específica de cada país) que aparecía en Lado et al (en prensa), al analizar la versión inicial del cuestionario.

Según los aportes recibidos desde el campo de la psicometría, el primer criterio para evaluar la calidad de una escala como instrumento de medida es la unidimensionalidad de la misma, o sea el grado con que los ítems de la escala reflejan un solo factor. (Nunnally y Bernstein, 1994). Esta es una cualidad requerida importante para las escalas de medida, ya que de acuerdo a la teoría se busca que todos los ítems de la escala representen un solo concepto o idea, que en este caso concreto es la OM. El cumplimiento de este requisito permite su utilización para la realización de posteriores análisis de correlaciones o diferencias entre grupos. Por contra, una escala de medida multidimensional, ofrece evidencia de que el concepto o constructo que se pretende medir está siendo contaminado o confundido con otros. Por todo ello, la unidimensionalidad mostrada por la escala de OM, aquí presentada, es un resultado a destacar de este trabajo.

Otro resultado interesante de esta investigación es que las empresas españolas parecen haber alcanzado un nivel de OM similar al que presentan las empresas del resto de Europa. Al comparar el nivel medio de OM de las empresas españolas de la muestra, con respecto a la media de las entidades del resto de Europa, encontramos que no hay diferencias significativas entre ellas.

Según estudios previos, son tres los factores del entorno competitivo que condicionan el grado de OM, y su efecto en los resultados: la turbulencia del mercado, las oportunidades de crecimiento y la intensidad de la rivalidad competitiva (Jaworski y Kohli, 1993, Slater y Narver, 1994). Las empresas que actúan en mercados maduros, con menores oportunidades de crecimiento, deben responder con un mayor grado de orientación al mercado. Lo mismo le ocurre a las empresas enfrentadas a entornos competitivos hostiles y turbulentos, donde cobra gran importancia disponer de sistemas de seguimiento de los cambios en el comportamiento de clientes y competidores, y su capacidad de respuesta estratégica.

La situación y el potencial de crecimiento del sector asegurador en los países de la Unión Europea, se reflejan en indicadores tales como el grado de penetración del sector en cada país (Primas/Producto Interior Bruto) y el índice de densidad del seguro (Primas/Habitante). El mercado asegurador español presenta indicadores de penetración y de densidad del seguro muy inferiores a la media europea, así como tasas crecimiento elevadas en los últimos años<sup>3</sup>. Por otro lado, en España, que ha sido uno de los últimos países en implementar las directivas comunitarias para la liberalización de su mercado<sup>4</sup>, se nota el aumento de la rivalidad competitiva reflejada en un continuo proceso de concentración de entidades (10,3% de reducción en su número en los últimos cinco años). Los efectos contrarios que estos factores tienen sobre el énfasis requerido en la OM pueden haberse compensado, lo que podría explicar la similitud observada entre los niveles medios de OM en España y en el resto de Europa. Asimismo, otro factor importante para la explicación del resultado es la presencia creciente de aseguradoras extranjeras, sobre todo europeas, en el mercado español. Las cuales pueden estar desarrollando en España las mismas prácticas de análisis del mercado y técnicas de marketing que utilizan en el resto de Europa.

Sin embargo, hay diferencias en el peso relativo de los distintos componentes en la OM, es decir, en qué es la orientación al mercado en España y el resto de Europa. Encontramos que el peso relativo en la OM de las acciones sobre los distribuidores es menor en España. Las diferencias en la formas de distribución predominantes, y por lo tanto en las relaciones de dependencia entre distribuidores y entidades aseguradoras, es un factor que sin duda debemos considerar a la hora de interpretar estos resultados. Según Nuttney (1995), en

---

<sup>3</sup> La tasa de penetración media del seguro de los países de la Unión Europea alcanzó en 1995 un 7,1% de su P.I.B y el índice de densidad es de 1.224 ECU. Para España estos indicadores son 4,8% y 535 ECU respectivamente.

<sup>4</sup> Directivas 18.6.92 y 10.11.92 articuladas por la Ley 30/1995 de 8 de Noviembre y aún pendiente del Reglamento.

España dominante son los agentes afectos la forma de distribución. En cambio, otras formas de distribución, especialmente los corredores independientes de seguros, tienen una menor presencia en España que en el resto de Europa.

Es de esperar que el peso relativo de acciones dirigidas hacia los distribuidores - los esfuerzos para tratarlos como verdaderos clientes, adaptar los productos a sus requerimientos y persuadirlos de las ventajas de distribuir productos de la empresa - sea mayor cuando los distribuidores gozan de mayor independencia y poder de negociación frente a las aseguradoras, como es el caso de los corredores. Esta es una hipótesis que requiere ser corroborada mediante el desarrollo de investigaciones futuras.

A pesar de las limitaciones de este estudio, derivadas tanto de las evaluaciones subjetivas de directivos en las que nos apoyamos, como de las características de la muestra, consideramos que se realizan aportaciones importantes referidas a dos aspectos. Por un lado, hemos presentado una escala de medida purificada, que ha resultado ser un instrumento de medida con muy buenas cualidades psicométricas. Por otro lado, aplicando dicha escala no encontramos diferencias significativas en el nivel de OM de las empresas aseguradoras en España y el resto de la UE. Se trata de una conclusión a destacar a la luz de los resultados de investigaciones anteriores, que subrayan el papel de la OM como factor determinante de la competitividad empresarial.

**CUADRO 1.**  
**Los componentes de la orientación al mercado**

<b>ANÁLISIS</b>	<b>COORDINACIÓN</b>	<b>ACCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del cliente final</li> <li>• Análisis del distribuidor</li> <li>• Análisis de la competencia</li> <li>• Análisis del entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación interfuncional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones sobre el cliente final</li> <li>• Acciones sobre el distribuidor</li> <li>• Acciones sobre la competencia</li> <li>• Acciones sobre el entorno</li> </ul>

Fuente: Lambin, 1996

**TABLA 1**  
**Tamaño de la muestra**

<b>muestra</b>	<b>Nº empresas</b>	<b>Tasa de respuesta</b>	<b>% del total de primas representado</b>
España	32	31 %	35 %
resto Europa	80	18 %	17 %
Total	112	20 %	16,5%

**TABLA 2**  
**Distribución de Primas en la muestra y en la población**

(en millones de dólares USA)

	<b>muestra</b>		<b>total EU (*)</b>	
<b>País</b>	<b>Primas</b>	<b>%</b>	<b>Primas</b>	<b>%</b>
Austria	7759	7,8	12873	2,1
Bélgica	8859	8,9	14973	2,6
Dinamarca	-	-	9186	1,5
Finlandia	632	0,6	9250	1,5
Francia	7522	7,6	146244	24,4
Alemania	13582	13,8	152525	25,5
Grecia	1344	1,4	1836	0,3
Italia	7060	7,2	39634	6,6
Irlanda	57	0,1	4810	0,8
Luxemburgo	-	-	4423	0,7
Holanda	7363	7,5	36013	6,1
Portugal	1017	1,0	5223	0,9
España	9653	9,8	27582	4,6
Suecia	3250	3,3	11763	2,-
Reino Unido	30464	30,9	122342	20,4
total	98562	100	598679	100

(\*) Fuente : CEA, 1996



TABLA 3  
Fiabilidad de las sub-escalas

		Europa	España
	Nº ítems	coef. fiabilidad Alpha Cronbach	coef. fiabilidad Alpha Cronbach
<b>analcf</b>	5	0,85	0,87
<b>acticf</b>	3	0,71	0,69
<b>analdis</b>	5	0,86	0,82
<b>actidis</b>	3	0,73	0,67
<b>analcon</b>	3	0,87	0,92
<b>acticon</b>	2	0,79	0,74
<b>analenv</b>	2	0,84	0,93
<b>actienv</b>	2	0,77	0,90
<b>coord</b>	5	0,82	0,89

**ANALCF** = análisis del cliente final; **ACTICF** = acciones orientadas hacia el cliente final;  
**ANALDIS** = análisis del distribuidor; **ACTIDIS** = acciones orientadas hacia el distribuidor;  
**ANALCON** = análisis de la competencia; **ACTICON** = acciones orientadas hacia la competencia;  
**ANALENV** = análisis del entorno; **ACTIENV** = acciones orientadas hacia el entorno;  
**COORD** = coordinación interfuncional.

TABLA 4

**Medias, desviaciones típicas y correlaciones entre las variables de orientación al mercado en una muestra de 80 empresas de seguros europeas**

<i>corr.</i>	<i>analef</i>	<i>actief</i>	<i>analdis</i>	<i>actidis</i>	<i>analcon</i>	<i>acticon</i>	<i>analenv</i>	<i>actienv</i>	<i>coord</i>
<b>analef</b>	1.0000								
<b>actief</b>	.6269	1.0000							
<b>analdis</b>	.5932	.6453	1.0000						
<b>actidis</b>	.4907	.5295	.6685	1.0000					
<b>analcon</b>	.5945	.5471	.5099	.3994	1.0000				
<b>acticon</b>	.4478	.6464	.4498	.3538	.5917	1.0000			
<b>analenv</b>	.5865	.5893	.5166	.4253	.5575	.4818	1.0000		
<b>actienv</b>	.3837	.3878	.3835	.2201	.5042	.4020	.3592	1.0000	
<b>coord</b>	.5166	.6101	.4878	.5574	.4767	.4730	.5030	.2579	1.0000
<i>medias</i>	27.90	18.41	32.35	21.79	19.46	12.10	12.63	11.60	31.51
<i>desv. típ.</i>	9.98	5.53	8.41	5.05	5.19	3.95	4.03	4.25	9.57

TABLA 5

**Medias, desviaciones típicas y correlaciones entre las variables de orientación al mercado en una muestra de 32 empresas de seguros españolas**

<i>corr</i>	<i>analf</i>	<i>actif</i>	<i>analdis</i>	<i>actidis</i>	<i>analcon</i>	<i>acticon</i>	<i>analenv</i>	<i>actienv</i>	<i>coord</i>
<b><i>analf</i></b>	1.0000								
<b><i>actif</i></b>	.6684	1.0000							
<b><i>analdis</i></b>	.5126	.6101	1.0000						
<b><i>actidis</i></b>	.1644	.4324	.4517	1.0000					
<b><i>analcon</i></b>	.6814	.5005	.4395	.4220	1.0000				
<b><i>acticon</i></b>	.5761	.6524	.5162	.4250	.5172	1.0000			
<b><i>analenv</i></b>	.6765	.5884	.5637	.2481	.5900	.5553	1.0000		
<b><i>actienv</i></b>	.4494	.5804	.4216	.7270	.4780	.6316	.4543	1.0000	
<b><i>coord</i></b>	.6293	.6814	.5111	.2565	.4230	.5828	.5697	.3452	1.0000
<i>medias</i>	27.53	18.53	33.53	19.38	17.09	12.16	10.78	9.72	30.31
<i>desv. típ.</i>	9.45	4.88	8.89	5.91	6.37	4.34	4.39	5.89	10.28

**TABLA 6**  
**Resultados de aplicar un modelo unifactorial a la orientación al mercado de las muestras de empresas de seguros española y europea**

	<b>Europa</b>		<b>España</b>	
	<b>cargas factoriales</b>	<b>unicidades</b>	<b>cargas factoriales</b>	<b>unicidades</b>
analcf	7.61 [0.76] (0.98)	41.72 [0.42] (7.71)	7.52 [0.80] (1.45)	32.65 [0.37] (9.85)
acticf	4.62 [0.83] (0.52)	9.30 [0.30] (1.92)	4.09 [0.84] (0.73)	7.07 [0.30] (2.29)
analdis	6.40 [0.76] (0.83)	29.83 [0.42] (5.50)	6.16 [0.69] (1.44)	41.06 [0.52] (11.39)
actidis	3.31 [0.66] (0.52)	14.50 [0.57] (2.49)	2.91 [0.49] (1.04)	26.49 [0.76] (6.93)
analcon	3.76 [0.72] (0.52)	12.81 [0.48] (2.29)	4.43 [0.69] (1.03)	21.01 [0.52] (5.83)
acticon	2.70 [0.68] (0.40)	8.27 [0.53] (1.44)	3.36 [0.77] (0.67)	7.53 [0.40] (2.22)
analenv	2.89 [0.72] (0.41)	7.88 [0.49] (1.40)	3.32 [0.76] (0.69)	8.26 [0.43] (2.39)
actienv	2.12 [0.50] (0.47)	13.61 [0.75] (2.24)	3.94 [0.67] (0.97)	19.17 [0.55] (5.26)
coord	6.66 [0.70] (0.97)	47.27 [0.52] (8.30)	7.53 [0.73] (4.61)	49.05 [0.46] (13.93)
X <sup>2</sup>		42.24		45.44
p		0.031		0.015
RMSEA		0.085		0.15
p(RMSEA<.05)		0.13		0.031
SRMSR		0.056		0.091

**Notas:** N = 32 (España) y 80 (Europa); en paréntesis los errores estándar de los parámetros, en corchetes los parámetros estandarizados; la varianza del factor ha sido fijada a uno por motivos de identificación del modelo.

ANALCF=análisis del cliente final; ACTICF=acciones orientadas hacia el cliente final; ANALDIS=análisis del distribuidor; ACTIDIS=acciones orientadas hacia el distribuidor; ANALCON=análisis de la competencia; ACTICON=acciones orientadas hacia la competencia; ANALENV=análisis del entorno; ACTIENV=acciones orientadas hacia el entorno; COORD= coordinación interfuncional.

TABLA 7

**Comparación del nivel medio de orientación al mercado en las empresas de seguros de España y el resto de Europa**

<b>variable</b>	<b><i>t</i></b>	<b><i>p</i>-valor</b>
analcf	.18	.858
acticf	-.11	.916
analdis	-.66	.510
actidis	2.17	.032
analcon	2.04	.044
acticon	-.07	.947
analenv	2.13	.035
actienv	1.89	.062
coord	.59	.559
orientac	.96	.337

Notas:  $N = 32$  (España) y 80 (Europa); ORIENTAC= analcf+acticf+analdis+actidis+analcon+acticon+analenv+actienv+coord; Las medias y desviaciones típica de orientación al mercado son 187.75 y 42.29 (Europa) y 179.03 y 45.55 (España).

## APÉNDICE 1

### Ítems de la escala de OM

#### ANÁLISIS DEL CLIENTE

- Medimos sistemáticamente el grado de satisfacción de nuestros clientes.
- Seguimos constantemente la evolución de las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales.
- Examinamos regularmente los factores que influyen en las decisiones de compra de nuestros clientes.
- Recolectamos regularmente información para detectar segmentos emergentes
- Disponemos de información completa y actualizada sobre la evolución de la imagen de nuestros productos/servicios.

#### ANÁLISIS DE DISTRIBUIDORES

- Evaluamos sistemáticamente el grado de satisfacción de nuestros distribuidores.
- Seguimos constantemente la evolución de las necesidades de nuestros distribuidores.
- Analizamos cómo nuestros productos se integran dentro de las actividades de nuestros distribuidores.
- Nos informamos sistemáticamente los problemas que pueden tener los dist. con la venta de nuestros productos.
- Disponemos de un sistema para seguir la imagen que tienen de nuestros productos los dist.

#### ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

- Conocemos muy bien las estrategias de nuestros competidores más peligrosos.
- Analizamos los puntos fuertes y débiles de nuestros competidores.
- Seguimos sistemáticamente las tácticas de marketing de la competencia (precio, producto, promoción y distribución)

#### ANÁLISIS DEL ENTORNO

- Desarrollamos sistemas para seguir de cerca de los cambios en el entorno (económico, político, social, etc.)
- Identificamos los factores de riesgo y factores sensibles que pueden tener impacto en nuestro negocio.

#### COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL

- La información sobre el mercado es difundida a todas las funciones y niveles de la organización.
- Las estrategias de marketing son elaboradas concertadamente con las otras funciones de la empresa.
- Llevamos a cabo acciones para que cada persona dentro de la organización se sienta comprometida con la satisfacción del cliente
- Organizamos periódicamente reuniones inter-funcionales para analizar informaciones de mercado
- Estimulamos los intercambios informales de información entre diferentes funciones.

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE EL CLIENTE FINAL

- Somos más rápidos que la competencia para responder a los cambios en las necesidades de nuestros clientes.
- Nuestro plan de marketing, con las debidas adaptaciones, es adecuadamente implementado.
- Brindamos información completa a nuestros cliente para el pleno aprovechamiento de nuestros servicios.

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE LOS DISTRIBUIDORES

- Los distribuidores son reconocidos y tratados como verdaderos clientes.
- Modificamos los atributos de nuestros productos para adaptarlos a los requerimientos de nuestros distribuidores.
- Llevamos a cabo acciones para convencer a nuestros distribuidores de las ventajas de trabajar con nosotros.

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE LA COMPETENCIA

- Respondemos rápidamente a las acciones de los competidores más peligrosos para nuestra empresa .
- Emprendemos acciones para anticiparnos a la competencia.

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE EL ENTORNO

- Desarrollamos estrategias para defender los intereses de nuestra profesión mediante la comunicación y grupos de presión
- Participamos activamente en acciones tendentes a mostrar a la opinión pública la utilidad social de nuestro sector

## BIBLIOGRAFÍA

- ARMSTRONG, S. Y OVERTON T. (1977) "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys", *Journal of Marketing Research*, 14, pp. 396-402.
- CEA (1997), *European Insurance 1996 in Figures*, Comité Européen des Assurances.
- DAY, G. (1992), "Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (Fall), pp. 323-29.
- DENG, S. Y DART, J. (1994) "Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-items Approach", *Journal of Marketing Management*, 10, pp. 725-742
- GRÖNROOS, CH. (1989), "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, 23, 1, pp. 52-60.
- JAWORSKI, B. Y KOHLI, A. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 (July), pp. 53-70.
- KOHLI A., JAWORSKI B. Y KUMAR A. (1993), "MARKOR: A measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, 30, 4, pp. 467-477.
- KOHLI, A. Y JAWORSKI, (1990), "Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- LADO N. Y MARTÍNEZ M. (1997), "Market Orientation and Business Performance in the Spanish Insurance Sector", *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 85, October, pp. 571-590.
- LADO N., MAYDEU-OLIVARES A. Y RIVERA R. (1998) "Modelling Market Orientation: A Structural Equation Approach", en prensa en *European Journal of Marketing*, Vol. 32, Spring.
- LAMBIN, J.J. (1996), "The Misunderstanding about Marketing, Today, Marketing is too Important to be Left to Sole Marketing Function. An Empirical Study in the Private Insurance Sector", *CEMS Business Review*, 1, 1-2, pp. 37-56.
- LLONCH, J. (1993), "*Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*", EADA Gestión, Barcelona.
- MARTÍNEZ, M. (1995), "Organization and Strategy in Insurance: Empirical Research into the Sector in Spain", *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 20, 74, pp. 84-100.
- NARVER, J. Y SLATER, S. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Oct., pp. 20-35.
- NUTTNEY A. (1995) "*The marketing and Distribution of European Insurance*" Datamonitor, Financial Times.
- REUKERT, R.(1992) "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *International journal of Marketing*, 9, pp. 225-245
- SELNES, F., JAWORSKI, B. Y KOHLI, A. (1996) "Market Orientation in United States and Scandinavian Companies: A Cross-Cultural Study", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 12, 2, pp. 139-157.

SLATER, S. Y NARVER, J.(1994) "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, Vol.58, January, pp. 46-55.

WEBSTER, F. (1994) "*Market-Driven Management*", John Wiley & Sons Inc., New York.